

住民のために意欲を持って働く組織を目指して業務改善のための取組みに関する考察

長野県箕輪町 赤松 茂

那須 政司

北原 美幸

## 1 はじめに

「地域主権時代」ということを、自分の仕事として考えたことがあっただろうか。自立し活気ある地域となるために、職場である役場組織の変革を目指して、この人材マネジメント部会に参加して6年目を迎えた。今年度、この部会に参加した私たち3人の1年間の取組みを振り返り、今後に向けた提言と活動計画としてまとめてみたい。

## 2 部会に参加しての気づき

「忙しい」と言って仕事をしている時は、前例に習うこと、昨年と同じようにすること、自分の経験に基いて行っていることがメインになっている。そうしなければ、現状の仕事が片付かないと思っているからである。また、目の前のことに追われているため、視野が狭く周囲の状況にも目が届かなくなっている。仕事が、誰のためのもので何のためという目的を、見失っていることが多いに見受けられる。

この部会に参加したことで、固定観念を打破し、事実前提はやめて価値前提で考える事、立ち位置を変えて経営者目線や住民目線で見ることが学び、改めて自分、係、課、役場を客観的に見つけ、組織の現状を探ってみた。それにより、私達の中にある変えることに対する不安を打破することで、変化を恐れることのない組織へと導くための第一歩を踏み出すことにつながり、私達がまず動くことが大切であることに気づいた。

また、私達はこの部会に参加するまで、これまでの5年間の活動の流れとこれまでの活動を理解していなかった。というより、理解しようともしていなかったことに気づいた。更に、何気に日常行なわれている係内ミーティングが、係内の意思疎通を図られより良い組織となるために工夫されていた。それを継続し、更に良い方向に導くことが私達の役目と考えた。

## 3 私達が考えた「ありたい姿」を目指した組織改革への提言

### (1) 私達が考えるありたい姿

#### ① 業務の見直しが進んだ新しい組織

前例踏襲や固定観念を打破することで業務の優先順位を見極め、必要な業務は残し、整理すべき業務は切り捨て、残す業務も手法を見直す。それによって、限られた小数の職員で、住民のニーズを満たす仕事を推進していく組織となる。

#### ② やる気を持って自分で考え行動できる職員

組織は、経営者や一個人の職員の努力によって変わるものではない。組織に属する

職員一人一人がやる気を持ち、チームとなった時に一体感が生まれ、組織は活性化され成果につながる。

### ③ 住民目線で連携がとれる組織

行政は、縦割り組織でイベント的な業務以外では、なかなか課や係を跨いで連携することが難しい。しかし、それはあくまで行政側の都合であって、住民目線ではないことが多い。連携が進むことで、住民サービスが充実し、スピードアップとコスト削減に繋がる。

## (2) 箕輪町の組織・人材の現状

ありたい姿を目指した時、箕輪町の実態はどうかを検証するため、職員への聞き取りによるアンケート調査を実施した。庁舎内職員 117 人中 52 人から聞き取りを行なったが、役職や年代等若干偏った調査になっているのが反省点である。

### ① 正規職員が減る中で一人一人の業務量が増加している

限られた人材でより効果的に業務を遂行するためには、業務の見直しが必要と多くの職員は考えているようだ。忙しくて実践や改善ができていなかったり、どのようにして業務を見直すのか判断に悩んでいる様子が分かった。

### ② 仕事に対するやる気・チャレンジ精神にバラツキがある

アンケートの結果やマネ友とのミーティングにより、やる気については、年代や役職によって差があったり、たとえ忙しくても大変でもやる気を持って望める人とそうでない人がおり、個人の性格的な要素も大きいと感じた。気になるのは、以前よりもやる気が低下していると回答している職員がいることである。

### ③ 課や係内のコミュニケーションは取れてきている

職場内のコミュニケーションについては、90%以上の職員が「取れている」と回答している。これは過去のマネ友のミーティングに対する取り組みの成果と言える。但し、課を越えて連携をとること、横の繋がりが重要という意識を持つ職員は多いが、個々の職員や職場による温度差があることを感じた。

## (3) 今、着眼して取り組むこと

### ① 業務を見直すこと

業務を見直すことで一人一人の業務量が改善され、「考える」事ができるようになる。目的を持って業務に取り組めばやる気にもつながり、より成果が期待できる。住民目線で業務を見直すことも住民サービスの向上には必要である。

### ② 職員間の対話を増やす

人材マネジメント部会ではダイアログという手法を使う。上下関係なく、立場も越えて目的に向かって徹底的に話し合うことで成果に繋がる。また、職員の対話が増えることはお互いの状況を把握することに繋がり、お互いをカバーし合い、チームで仕事をする意識が生まれる。

## (4) 具体的な施策と目指す変化

① 人材マネジメントメールの配信（月2回）

研修の活動報告や係長インタビューを実施し、各係の取り組みを紹介する事で情報の共有が図られ、職員が考えるきっかけ作りと良い取組みを浸透させる。

② 係内ミーティングの充実

良い取組みを実施している係の様子をメールにて紹介することで、他の係にも波及していく。係内の対話が増えれば目的が共有化され、個でなくチームで仕事をする体制ができ上がる。目的が明確になれば成果が見えやすく、やる気アップに繋がる。また、係内の対話が増えることで業務の見直しが進む。

③ 人事評価制度、昇給・昇格制度について検討

年齢や役職によってやる気に差があったことから、できるだけ多くの職員がやる気を持って職務に望むためには、妥当な評価、昇給、昇格や適材適所も一要因となる。そのためにまず他市町村の制度導入状況を調査し、実態と問題点を把握する。次に、職員間のダイアログを実施し、職員がどのように考えているのか思いを知る。この二つを踏まえて、マネ友ミーティングにて更に検討を深める。同じ自治体という立場でも地域性や規模等異なるため、単なる真似ではない箕輪町にあった制度を考える。

④ 職員間のダイアログの実施

メールを配信したことで反応してくれる職員がいた。何かに気づき考えのある職員を巻き込み、同志を増やすことで組織の変革に近づける。そういった職員とダイアログをすることで思いを共有することが重要である。このダイアログでは、係の枠を越えた対話を実現するため係を越えて目的が共有でき、住民目線で連携をしていくきっかけとなる。

⑤ 住民の声の共有化

住民の声は、住民のニーズである。それは苦情であり、意見であり様々な形で寄せられる。現状として苦情は周知されることは多く、反省を促されるわけだが、良い意見や感謝の言葉も住民の声であるため周知していく。これは職員のやる気アップに繋がり、また職員間の意識統一にも繋がる。

⑥ マネ友とのミーティング

単年ではなく継続した活動となるためには、定期的なマネ友とのミーティングが必要である。

⑦ 他市町村との交流・情報交換

自身の組織だけでは、視点に偏りが出てくる。また、その中にいるだけでは偏りに気づくことができないことも多い。他市町村の変革を見ることで、気づきや刺激を得ることができ、チャレンジ精神や新しい考えが生まれる。

#### 4 今後の行動について

組織は、人で成り立っている。一人の力量は限られているため、仲間を作ることで一人一人の力が結集された時に大きな力となる。箕輪町のように小さな組織では、人間関係が直接影響することも少なくない。そういった状況の中では、個々が浮いた存在にならずに仲間を作ることも鍵となる。また、じわじわと浸透していくような活動も有効と考える。そのためには、できることから行動し継続していくことが重要であるため、マネ友という仲間を大切に繋がり続けることがまず第一と考える。

そのために、次年度以降の自分達の行動を以下のとおりとする。

① 来年度参加者へのサポート・庁内マネ友とのミーティングの継続

来年度参加者をサポートし、これまでのマネ友の活動を把握したうえで組織・人材の「ありたい姿」に向けての取組みの考察の一助となればと考える。

マネ友を点から線へ。

まずはマネ友の繋がりを強固なものにし、人材マネジメント部会へ参加していない職員ともダイアログを実施することで意識の共有を図っていく。

② 人材マネジメントメール配信の継続

係長にインタビューし「係内ミーティング」の取組み内容をメール配信を継続することで、コミュニケーションツールとしてミーティングをさらに充実させていく。あわせて住民の声・よい意見等のメール配信を今後も継続し、職員の意識改革、職員間の連携、モチベーション UP に繋げていく。

私達だけではなく同志を増やし、組織・人材の「ありたい姿」に向けての活動を促進していく。

③ 他自治体等との交流・情報交換の継続

他自治体との交流・情報交換を継続し、刺激を得て、当町にも取り入れられることは参考にし、メール配信等で情報共有し、業務のスリム化等に繋げていく。

また、自治体向け研修だけではなく企業等の経営研究会等にも積極的に参加し、住民の現在の状況、町職員として何を求められているか常にアンテナを高くし把握していく。そこで得た情報を組織・人材の「ありたい姿」に反映させ、職員間で共有し、住民目線での行動・住民サービスの向上へ繋げていく。

## 5 おわりに

以上、述べてきたように、来年度参加する職員へのバトンパスとサポートをきっちりと行う。また一人一人の職員の意識が高まることも大切であるためメール配信やダイアログをとおして継続していく。過去 5 年間の人材マネジメント部会参加者が、それぞれの部署で行なっている取り組みが小さな波紋を広げ始めている。それを断ち切ることなく、さら

には小さな一つ一つが繋がり、いずれは一つの大きな波紋となるまで継続し続けていく。  
一人一人の職員が、箕輪町が好きで、やる気をもって笑顔で働けるようになるために。

## 人材マネジメント部会に参加して学んだこと

長野県 箕輪町 赤松 茂

一年前、「4月から1年間、3人で人材育成の研修に行ってください。」と人事係から突然告げられ、既に中堅を過ぎた自分が「今更なぜ？」と感じていました。詳しい内容も知らずにいざ部会に参加してみると、より良い地域づくりと住民の利益向上のために、「役場」という組織と職員意識を変革し、自分がその担い手となること自分に課せられた役割であると痛感させられました。

部会参加を通じてまず感じたことは、これまで職務の大半を専門職として、自分にしかできない仕事していると自負し、それが町を良くし住民の利益になることだと信じ、自分よがりの自己満足の世界であったと思い知らされたことでした。現在、農林行政の職務に移り、それに関わる地域住民の求めているものは何か、利益とは何かを第一に考えた時に、進める業務の課題を細かく分析し、支障となる問題点にまず気づかなければ、業務の見直しは進められない。毎日のミーティングを通じ、係や課としてそれぞれが担当する業務が共有化されることで、個でなくチームとしての意識統一が図られてきている。自分だけでは見えなかったことや壁にぶつかった時、相談し合える雰囲気を整っていれば、それを打開するための糸口に繋がり、多くの気づきも生まれると思う。今後自分が心がけていくことは、常にチームとして横の繋がりを意識して業務に取り組むことです。次々と新たな業務が増える中で、既存の業務をどう見直していくか。それがどう地域住民への利益に繋がるかを常に念頭において、一つ一つの課題に取り組んで行きたい思います。また、日頃寄せられる住民からの苦情や要望の処理にあたっては、単なる一個人の問題解消ではなく、チームとしての意識統一が図られた客観的な視野で、不公平のない地域の利益となるよう心がけたいと思います。

今回の部会参加で得た収穫は、同じ意識と想いを共有する多くの同士（マネ友）ができたことです。それぞれ地域差や職務の違いはあれど、地域を良くしよう、職場を変えようとする想いは皆同じであり、その実現に向けて取り組むきっかけができたことです。多くのマネ友とのダイアログや交流を通じて得たものを活力とし、ひとりではなく多くの仲間とともに意識の共有を図るため、これからも交流を深めて行きたいと思います。正直、厳しい現実との狭間の中で、掲げた行動が十分実践できているとは言えません。しかし、少しずつでも継続していくことを忘れずに、一步一步前進して参ります。

人材マネジメント部会に参加して

長野県 箕輪町 那須政司

組織・人材のありたい姿を考え、現状はどうか分析し、自分達が今できることを考え行動に移す。今まで本当に住民目線で仕事が出来ていたのか、考えさせられました。

正規職員が減る中で政策や状況等の変化に対応していく日々の忙しさで、住民の皆様にも満足いくサービスを提供していくのはなかなか難しいものです。

そのような状況の中で、「業務の見直し」本当に必要な業務はなにか、行政が自らやらなくてもよい業務の洗い出しや、係や課はもちろんですが課を超えた連携が、住民サービスにも繋がり必要なことです。

研修当初、自分は初めての参加との考えから、ほとんど過去の取り組みを理解しておらず、幹事の皆様からのご指摘のあったとおり先輩方・マネ友との繋がりという部分が欠けていました。特にコミュニケーションを充実させる取り組み、情報発信・共有は継続していかなければいけないと感じています。

ミーティング等を通じ自分だけではなく周りの状況も常に把握し、連携・助け合いのできる職場をまず身近なところから作っていきたい。個ではなく組織で動いていることを再認識し、まず現状の正副担当制をいかに機能させるか、考えながら行動していきたいと思っています。

今回部会に参加させていただき、他自治体の皆様との交流・情報交換の場となりました。

職員のやる気・意識改革という点で、参考になる意見を聞くことができました。

今後も他自治体・マネ友との交流を続け、組織・人材のありたい姿へ向けた取り組みの参考にしたいと思います。

組織を変える、人材の意識改革、簡単に一年でできるものではないとは思いますが、今自分のできることを少しずつでも行動に移すことを心がけていきます。

自分に自身が持てるよう知識を身につけ、前例踏襲にとらわれず行動していきます。

ありがとうございました。

## 人材マネジメント部会に参加しての思い

箕輪町役場 保健福祉課 北原 美幸

自分に与えられた職務をひたすらこなし、「忙しい」が口癖で周りも見えず、深く考えることもなく過ぎていく日々。それでも自分は住民のために仕事をしていると思っていました。それは自分よがりで本当の意味での住民のためだったのでしょうか。自分の今までの経験という枠の中で考えた住民サービスに住民を押し込めていたのではないかと思います。

今回の人材マネジメント部会に参加して最も変化が大きかったのは、私自身だと思います。まずは自分の中にある固定観念や前例踏襲することの安心感で一步前に踏み出すことを恐れている自分、また年度当初に分担した自分の業務を遂行することだけに重点を置き、周囲の仲間の状況に目を配る気持ちに欠けていたこと、変化に疎いことに気がつきました。

一年間の研修を終え、私が今後心がけていこうと思っていることが三つあります。まずひとつは、変化に気づくことです。これは自分自身が意識してアンテナを高くして、貪欲に情報収集すればできることです。職場内、住民、町、社会等あらゆる変化に気づき、対応できる職員でありたいと思います。

二つ目は、同じ職場の仲間の状況を把握することです。日常の中で困ったことをお互いに相談し合う雰囲気はすでにありますが、個々の業務の進捗状況や負担の程度まで把握し、大変な時にはお互いに助け合うことを意識していこうと思っています。

三つ目は自分の枠の中だけで考えないようにするということです。今までは課の中だけで考えることがほとんどでしたが、課を超えた取り組みで考えると色々広がりがあると感じています。新しいことを始めるにはチーム内の理解や業務の見直し等が必要になります。「いい」話し合いを定着させ、進めていこうと思っています。

言うのは簡単です。「少しずつでもできることから継続して」これが今私が心に刻んでいくことです。皆様お世話になりました。それぞれの場所でお互いに頑張りましょう。